

Tom Sulavuori

# Tuotejaottelun kehittäminen IKEA Espoon tavaratalon itsepalvelu- ja palveluvarastossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

10.4.2016

|  |  |
|--|--|
| Tekijä(t)<br>Otsikko<br>Sivumäärä<br>Aika  | Tom Sulavuori<br>Tuotejaottelun kehittäminen IKEA Espoon tavaratalon<br>itsepalvelu- ja palveluvarastossa<br>33 sivua<br>16.3.2016 |
| Tutkinto   | Insinööri (AMK)  |
| Koulutusohjelma  | Tuotantotalous   |
| Suuntautumisvaihtoehto   | ICT-Tuotantotalous   |
| Ohjaaja(t)   | Yliopettaja Thomas Rohweder<br>Logistiikkapäällikkö Mikko Reinikka   |
| <p>Insinööri työ on suoritettu kehityshankkeena Ikea Espoon tavaratalolle. Ikea Espoon tavaratalon haasteena on ollut erillinen palveluvarasto, joka on jakanut myytävät artikkelit kahteen eri osoitteeseen. Kohdeyrityksen haasteena on ollut jaotella tuotteet oikein kahden varaston välillä niin, että se olisi mahdollisimman kustannustehokasta, kuitenkin huomioiden asiakkaiden tarpeet. Kehityshankkeen tavoitteena olikin tutkia ja etsiä tuotejaottelun epäkohtia, sekä jatkon kannalle luoda tuotejaottelua ylläpitävä prosessi.</p> <p>Kehityshanke aloitettiin kartoittamalla olemassa olevat haasteet ja luomalla nykytila-analyysi. Tämä toteutettiin pääasiallisesti tutkimalla logistiikkahallinnon tuottamaa myyntidataa. Logistiikan avainhenkilöiden kanssa käydyillä keskusteluilla pyrittiin luomaan kuva ylläpitävän prosessin nykytilasta. Suurimmat haasteet löytyivät tuotejaottelua ylläpitävästä prosessista, josta puuttui täysin käytännöntoteutus ja prosessin omistaja. Tästä syystä tuotteet ovat päässeetkin väärille myyntipaikoille aikojen saatossa.</p> <p>Prosessin ja tuotejaottelun kehitysideat syntyivät myynnin ja logistiikan avainhenkilöiden kanssa käydyistä keskusteluista, oman datan analysoinnin ja alan parhaiden käytäntöjen pohjalta. Kehitysideat on luotu ehdotelmaksi, josta yrityksen on helppo jatkotoimenpiteillä jatkaa eteenpäin.</p> <p>Lopputuotoksena on luotu ehdotelma uudesta tuotejaottelusta, joka pohjautuu löydettyjen prioriteettien pohjalle, sekä tuotejaottelua ylläpitävä prosessi pohjautuen PDCA- ja RACI-malleihin.</p> |  |
| Avainsanat   | tuotejaottelu, logistiikka, IKEA   |

|   |  |
|---|--|
| Author(s)<br>Title<br>Number of Pages<br>Date   | Tom Sulavuori<br>Product Placement Development in Self-Service and External Warehouse at Ikea Espoo Store<br>33 pages<br>16 March 2016 |
| Degree  | Bachelor of Engineering  |
| Degree Program  | Industrial Management  |
| Specialisation option   | International ICT Business   |
| Instructor(s)   | Thomas Rohweder, Principal lecturer<br>Mikko Reinikka, Ikea Oy   |
| <p>This thesis is carried out as a development project for the Ikea Espoo store. Ikea Espoo has been facing some challenges with a separately located external warehouse. This means the items for sale have been divided in two different locations. The company's challenge has been the placement of the items between these two locations so it would be as cost-effective as possible, whilst, taking into account customer needs. Therefore, the aim of the development project was to study and look for flaws in product placement. Another goal was to create a sustaining process for product placement.</p> <p>The development project was started by mapping out existing challenges and the creation of the current state analysis. This was accomplished mainly by studying the sales data generated by the logistics management, as well as through discussions with key persons in logistics and sales. It was found that the biggest challenges were in the process sustaining the placement. The process was lacking practical implementation and there was no process owner. It turned out that this is the main reason why products ended up in wrong locations.</p> <p>The ideas for developing the process and product placement were created based on discussions with the key persons from sales and logistics as well as data-analysis and using best practices of the industry.</p> <p>According to the objectives of this study, the outcome is proposition for a new product placement and a sustaining process based on PDCA- and RACI-models.</p> |  |
| Keywords  | Product placement, logistics, IKEA   |

# Sisällys

## Lyhenteet

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 1  |
| 1.1   | Kohdeyritys  | 1  |
| 1.2   | Insinööriyön tavoitteet, rajausta ja liiketoiminnan haaste                   | 1  |
| 1.3   | Kehityshankkeen suunnitelma  | 2  |
| 2     | Nykytila-analyysi  | 4  |
| 2.1   | Tuotejaottelun nykytila  | 4  |
| 2.2   | Analysoitavan datan muoto  | 4  |
| 2.2.1 | Vahvuudet ja haasteet  | 5  |
| 2.2.2 | Tuotejaottelun ylläpitävän toiminnan nykytila                                | 6  |
| 2.3   | Nykytila-analyysin yhteenveto  | 7  |
| 3     | Kehityshankkeessa tarvittavia hyviä käytäntöjä kirjallisuudesta              | 8  |
| 3.1   | Logistiikka  | 8  |
| 3.1.1 | Varastoinnin tarpeellisuus   | 8  |
| 3.1.2 | Varaston suunnittelu   | 9  |
| 3.1.3 | Myyntipaikkojen koon suunnittelu   | 9  |
| 3.1.4 | ABC-analyysi   | 10 |
| 3.2   | Myynti   | 12 |
| 3.2.1 | Myynnin edistäminen  | 12 |
| 3.2.2 | Kausivaihtelu ja tarjoustuotteet   | 12 |
| 3.2.3 | Asiakastyytyväisyys  | 13 |
| 3.3   | Liiketoimintaprosessit   | 14 |
| 3.3.1 | Prosessi   | 14 |
| 3.3.2 | Prosessin ratkaisumalli  | 15 |
| 3.3.3 | Prosessin roolit ja vastuut  | 16 |
| 3.4   | Yhteenveto hyvistä käytännöistä  | 18 |
| 4     | Ratkaisuehdotelma  | 19 |
| 4.1   | Tuotejaottelun prioriteetit  | 19 |
| 4.2   | Yhteenveto prioriteeteista   | 21 |
| 4.3   | Korjaus ehdotelma tuotejaottelun nykytilaan                                  | 22 |
| 4.4   | Yhteenveto siirrettävistä tuotteista itsepalvelu- ja palveluvaraston välillä | 24 |
| 4.5   | Tuotejaottelua ylläpitävä prosessi   | 25 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.5.1 | Prosessikuvaus  | 25 |
| 4.5.2 | Prosessin roolit ja vastuut                           | 26 |
| 4.5.3 | Informaation kulun kriittiset pisteet prosessissa     | 28 |
| 4.6   | Yhteenveto ratkaisuehdotelmasta                       | 29 |
| 5     | Johtopäätökset  | 30 |
| 5.1   | Jatkotoimenpiteet                                     | 31 |
| 5.2   | Arvio työn onnistumisesta                             | 31 |
|       | Lähteet   | 33 |
|       | Liitteet  |    |
|       | Liitteitä ei julkaista arkaluontoisen sisällön vuoksi |    |

# 1 Johdanto

## 1.1 Kohdeyritys

Ikea Oy on kansainvälinen huonekalujen myyntiin erikoistunut myymäläketju, joka on perustettu Ruotsissa vuonna 1943 Ingvar Kampradin toimesta. Ikea Oy:lla on maailmanlaajuisesti 315 tavarataloa 27 eri valtiossa. Näistä tavarataloista viisi sijaitsee Suomessa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 29,3 miljardia euroa ja työntekijöitä 147 000. Ikea Suomella on työntekijöitä tällä hetkellä 1388 henkilöä, liikevaihdon ollessa 2014 vuonna 312 miljoonaa euroa.

Ikean visiona toimii paremman arjen luominen tavallisille ihmisille, mitä tukee liikeideana toimiva laaja valikoima hyvin suunnitelluista kodinsisustustuotteista niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella olisi niihin varaa. (Ikea Oy 2014.)

## 1.2 Insinööriyön tavoitteet, rajausta ja liiketoiminnan haaste

Ikealla on ainutlaatuinen varastointijärjestelmä, joka toimii osittain asiakastiloissa. Tällä menetelmällä pyritään aktivoimaan asiakas poimimaan itse haluamansa tuotteet itsepalveluvarastosta. Osa varastoinnista tapahtuu palveluvarastossa, jossa työntekijät poimivat ostetut tuotteet asiakkaille.

Insinööriyössä keskitytään Ikea Suomen, Espoon tavarataloon. Liiketoiminnallisena haasteena on jaotella myytävät tuotteet itsepalvelu- ja palveluvaraston välillä. Haaste syntyy erityisesti IKEA Espoon tavaratalossa, jossa poiketen muista tavarataloista palveluvarasto sijaitsee 1,5 kilometrin päässä tavaratalosta, kun muissa Suomen tavarataloissa palveluvarasto sijaitsee samassa rakennuksessa. Tällöin asiakkaiden ei tarvitse vaihtaa taloa saadakseen tuotteet. Palveluvaraston sijaitseminen tavaratalon yhteydessä ei ainoastaan helpota logistista puolta, vaan se helpottaa myös asiakkaan ostotapahtumaa.

Insinööriyö toteutetaan kehityshankkeena. Hanke pyrkii tekemään asiakkaan ostokokemuksesta miellyttävämmän ja helpomman tutkimalla, miten tuotteet tulisi

jaotella itsepalveluvaraston ja palveluvaraston välillä. Tutkimuksessa tulee suurena osana asiakastytyvyyden lisäksi ottaa huomioon myös varaston optimointi ja siihen liittyvät ongelmat. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä myyntiä ja pienentää logistiikan kuormitusta paremmalla tuotejaottelulla itsepalveluvaraston ja palveluvaraston välillä, sekä luoda tuotejaottelun ylläpitoa tukeva prosessi, joka määrittää vaiheet, vastuut ja tehtävät.

Insinöörityö on kuitenkin rajattu niin, että toiminnanohjausjärjestelmiin tai niiden haasteisiin ei oteta suurempaa kantaa. Ratkaisun tulee siis ottaa huomioon nykyiset toimintatavat sekä ohjelmistojen asettamat rajat.

### 1.3 Kehityshankkeen suunnitelma

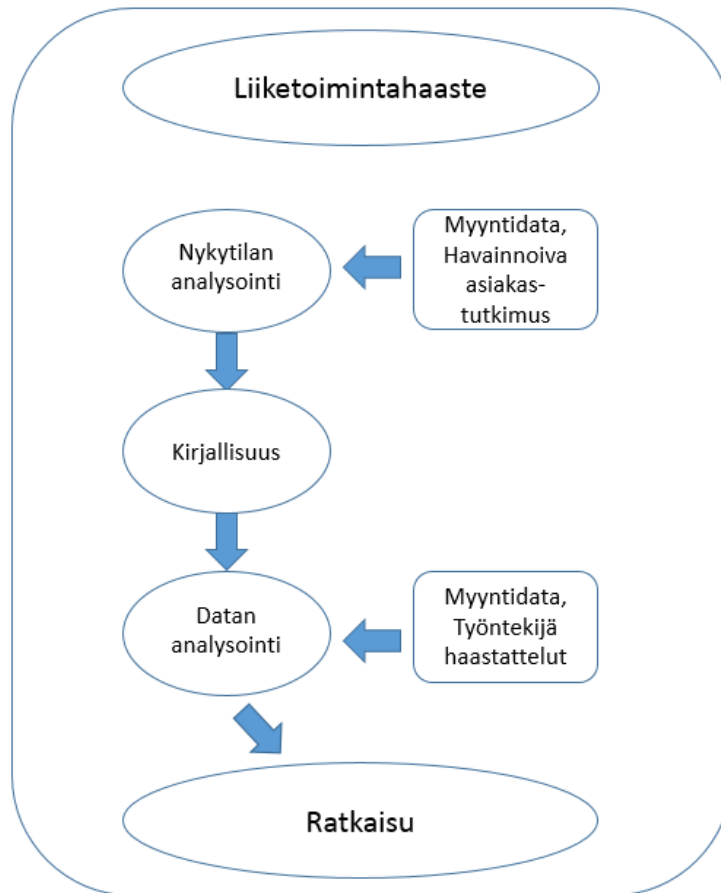
Kehityshanke koostuu kahdesta osa-alueesta, tuotejaotteluprosessista ja tuotejaottelua ylläpitävästä prosessista. Molemmat osa-alueet kulkevat lähekkäin, mutta ne täytyy käsitellä erillisinä yksikköinä johtuen ratkaisun erilaisuudesta.

Kehityshankkeen tiedonkeruu tuotejaottelua varten on toteutettu käyttämällä ensisijaisesti kohdeyrityksen myyntitietoja, joilla on pystytty kartoittamaan asiakkaan käyttäytymistä ja tuotteita, joita he ostavat. Myyntitietoja ja asiakkaan käyttäytymistä on pyritty täydentämään havainnoivalla asiakastutkimuksella ja näin todentamaan kehityshankkeen tarpeellisuus. Tuotejaotteluun on käytetty keskusteluja myynnin ja logistiikan avainhenkilöiden kanssa, joilla on pystytty määrittämään prioriteetit pohjaksi tuotejaottelulle. Kirjallisuudesta on tutkittu varastohallinnan ja myynnin kasvattamisen hyviä käytäntöjä.

Tuotejaotteluprosessia suunniteltaessa on pääosin käyty keskusteluja myynnin ja logistiikan avainhenkilöiden kanssa, jolloin on pystytty määrittämään vastuut, vaiheet ja tehtävät. Kirjallisuudesta on etsitty tueksi liiketoimintaprosessien parhaita käytäntöjä.

Kehityshankkeen toteutusprosessi on kuvattu kuvassa numero yksi. Liiketoimintahaaste on määritelty kohdeyrityksen kanssa. Liiketoimintahaasteen rajauksen jälkeen tulee tehdä nykytila-analyysi, jotta pystytään hahmottamaan lähtötilanne tutkimukselle. Nykytila-analyysi toteutetaan myyntidataa ja asiakaskokemuksia hyödyntäen. Kirjallisuus ja muut dokumentit tukevat analysointia ja ratkaisuja koko tutkimuksen läpi.

Nykytilan kartoittamisen jälkeen pyritään luomaan parhaita käytäntöjä, myyntidataa sekä Ikean globaaleja ohjesääntöjä hyödyntäen uusi tuotejaottelu varastolle, mikä helpottaa asiointia Ikeassa ja lisää myyntiä.



Kuva 1 Insinööriyön prosessi



## 2 Nykytila-analyysi

### 2.1 Tuotejaottelun nykytila

Nykytila-analyysi on kriittinen piste kehityshankkeen osalta. On tärkeää ymmärtää lähtökohdat, jotta pystytään rakentamaan hyvä ratkaisu tuotejaottelulle. Tässä kappaleessa käydään läpi yrityksen nykytilaa tuotejaottelun piirissä

Nykytilaa analysoitaessa lähdetään tutkimaan yrityksen tämän hetkisen tuotejaottelun vahvuuksia ja haasteita. Nykytila-analyysi tehdään myös olemassa olevalle tuotejaottelun ylläpitoprosessille. Analysointiin ja ratkaisuun on käytetty tietynlaista myyntidataa, jonka selitteet on lisätty seuraavaan lukuun.

### 2.2 Analysoitavan datan muoto

Analysoinnissa on pääasiallisesti käytetty liitteen 1 tietoja, joista löytyvät kriittiset myynti- ja tuotetiedot. Kyseisiä tietoja on käytetty niin nykytilan hahmottamiseksi kuin ratkaisua laadittaessa. Tietojen analysoimisen helpottamiseksi on tuotteet analysoitu myyntiosastoittain, jotta tiedot on helppo käydä läpi eri osastojen esimiesten kanssa.

| PA       | ARTNRO   | ARTNAME               | AWS      | SALESMETHOD | PRICE1    |      |          |      |  |
|----------|----------|-----------------------|----------|-------------|-----------|------|----------|------|--|
| 0121     | 20011413 | LACK S APUPT 55X55 VA | 48,1     | 1           | 4,99      |      |          |      |  |
| LENGTH_M | WIDTH_M  | HEIGHT_M              | WEIGHT_G | EXPSALE     | PALLETQTY | ASSQ | LEADTIME | COCL |  |
| 0,75     | 0,55     | 0,05                  | 3800     | 45,9        | 36        | 72   | 2,3      | MAN  |  |

Otsikkojen selitteet:

PA = Kertoo mille myyntiosastolle artikkeli kuuluu

ARTNRO = Artikkelin artikkelinumero

ARTNAME = Artikkelin nimi / tuotetieto

AWS = (Average weekly sales) Keskimääräinen toteutunut viikko myynti

SALESMETHOD = Artikkelin sijainti, 1 = Itsepalveluvarasto 2 = palveluvarasto

PRICE1 = Artikkelin hinta

LENGTH, WIDTH, HEIGHT, WEIGHT = Artikkelin yksittäispakkauksen koko

EXPSALE = Odotettu viikkomyynti

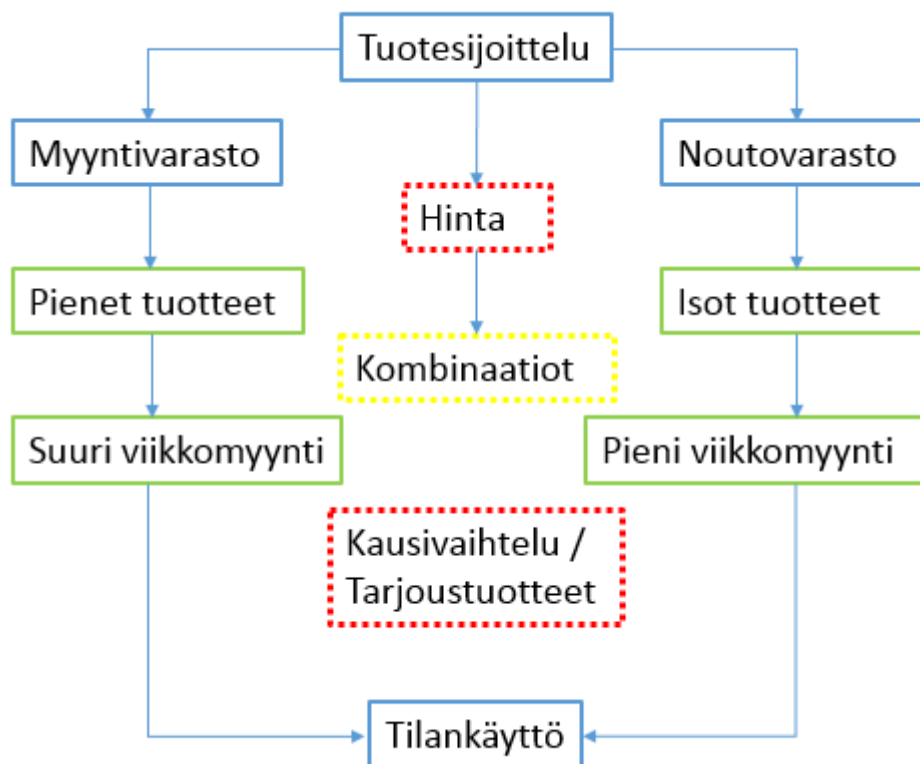
ASSQ = Artikkelin tämän hetkinen myyntipaikan koko

LEADTIME = Tuotteen toimitusaika

COCL = Ikean määrittelemät pakolliset, valinnaiset, poistuvat artikkelit eri myymälöissä

### 2.2.1 Vahvuudet ja haasteet

Luvussa pyritään tuomaan esille tuotesijoittelun nykytilan vahvuuksia ja haasteita. Nykytilaa on helpoin tutkia havainnollistavan kuvan avulla.



**Kuva 2 Tuotesijoittelun nykytilan rakennekaavio**

Kuvassa 2 on pyritty havainnollistamaan liikennevalvarein onnistumiset ja haasteet. Tuotesijoittelu on pyritty mukailemaan mahdollisimman hyvin myyntilukuja ja asiakkaan käyttäytymistä. Kyseisessä asiassa on pääosin onnistuttu, myös edellisvuonna tehty päätös siirtää keittiötuotteet palveluvarastolle auttaa asiakkaan ostokokemusta. On pystytty myös huomioimaan isot tuotteet, kuten patjat ja kodinkoneet siirtämällä ne palveluvarastolle ajatellen niin, että suuri osa näistä kuljetetaan autolla tai kotiinkuljetuksella, jolloin kilometrin matka ei ole asiakkaalle tarpeen vaatiessa ongelma. Tämän vuoksi tuote koot ja myyntiluvut on merkitty vihreällä. Keltaisella merkitty

kombinaatio ajattelu on jäänyt hieman puolitiehen, sillä toisten tuotteiden kohdalla on pystytty toteuttamaan niin, ettei asiakkaan tarvitse hakea tuotteita kahdesta eri paikasta. Toisinaan taas vaatekaapin runko täytyy hakea palveluvarastolta ja sisustat itsepalveluvarastosta. Tällaisen tilanteen asiakas usein kokee hankalana. Punaisella on merkitty hinta, kausivaihtelu ja tarjoustuotteet. Hinta voi olla ratkaisevassa osassa esimerkiksi asiakkaan kulkiessa bussilla. Halvan heräteostotuotteen hankinta voi olla haastavaa, jos se täytyy hakea kauempaa. Kausivaihtelu- sekä tarjoustuotteet pitäisi myös olla helposti saatavilla ja esillä.

Suurimpana haasteena nähdään tuotesijoitteluprioriteettien puutos, joka vaikeuttaa päätöksentekoa tuotesiirtojen osalta. Kohdeyrityksessä ei ole selkeää linjaa prioriteeteista, minkä mukaan tulisi jakaa tuotteet myynti- ja palveluvaraston välillä, tällöin kukaan ei pysty valitsemaan, missä kunkin tuotteen tulisi olla ja minkä takia.

### 2.2.2 Tuotejaottelun ylläpitävän toiminnan nykytila

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei ole nimettyä omistajaa / vastaavaa työntekijää tuotejaottelun ylläpitämiselle. Tällä hetkellä ei ole myöskään määrättyä prosessia, miten tulee toimia, jos haluaa tehdä siirron tuotteelle. Tämä on luonut tilanteen, jossa ei ole tarkkaan määritelty, minne mikäkin tuote kuuluu ja miksi ne kuuluvat myyntiin juuri sinne.

Haasteena on myös tavaran liikehdintä edestakaisin myynti- ja palveluvaraston välillä. Aika ajoin sattuu tapahtumia, jolloin asiakas on jo maksanut tuotteen ja ajanut palveluvarastolle, kunnes hänelle ilmoitetaan siirron olevan käynnissä, ja tuote seisoo itsepalveluvaraston lastauslaiturilla. Tällöin asiakas joutuu palaamaan tavaratalolle noutamaan tuotteensa.

Ongelma-analyysin pääpisteet tärkeysjärjestyksessä:

- tiedonkulku
- vastuut ja päätöksenteko
- niiden syyt
- ratkaisu.

Ongelma-analyysin pääpisteillä on pyritty havainnollistamaan pääkehityskohteet.

### 2.3 Nykytila-analyysin yhteenveto

Tuotesijoittelua pohdittaessa onkin suurin työ saada prioriteetit kuntoon, mikä mahdollistaa tuotesijoittelun oikeellisuuden. Pääosin tuotesijoittelussa ei ole tällä hetkellä pohdittu tuoteryhmittäin vaan enemmänkin pelkästään myynnillisestä näkökulmasta. Ylläpitävän toiminnan prosessi on myös tarpeellinen alati muuttuvan tuotevalikoiman vuoksi. Täytyy olla selkeät ohjeet tuotesijoittelumuutoksille ja milloin näitä tulisi tehdä. Nykytilan huomioon ottaen kehityshankkeen toteuttamiselle on perusteet.

### **3 Kehityshankkeessa tarvittavia hyviä käytäntöjä kirjallisuudesta**

Luvussa käsitellään kehityshankkeen kannalta tärkeitä seikkoja varastoinnin, myynnin ja prosessien kannalta

#### **3.1 Logistiikka**

Logistiikkaa vaaditaan liike-elämän pyörittämiseen ja tälle löytyy perusteet. Logististen ongelmien kasvaessa myös yrityksille aiheutuvat mittavat vahingot kasvavat. Logistiikka ei aina tarkoita ainoistaan valtavaa massaa liikkumassa yrityksestä toiseen maailmanlaajuisesti vaan voidaan myös ymmärtää pienemmässä mittakaavassa yrityksen sisälläkin. (Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet s. 20.)

Asiakaslähtöisessä toimitusketjussa pyritään muuntamaan raaka-aineet asiakkaalle lopputuotteeksi. Tällaisen toimitusketjun yhtenä osana on logistiikka, jolla lopputuote saadaan asiakkaan ulottuville myös myymälätilanteessa. On siis ensiarvoisen tärkeää, että tämä logistinen prosessi toimii. (Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet s. 9.)

##### **3.1.1 Varastoinnin tarpeellisuus**

Liiketoiminnassa varastoilla pyritään turvaamaan kustannuksista huolimatta vahingot, kuten menetetty myynti ja huono asiakaspalvelu. Kuluttajakauppa on normaalisti ketjuuntunut, jolloin varastointia on jaettu tavarantoimittajan ja vähittäismyyntipisteen välillä. Menetelmällä saadaan tuotetta nopeasti myyntipisteelle, kuitenkin sillä oletuksella, että tavarantoimittajalla on tarpeellinen varasto. Tällöin päävastuu varastoinnista on siirretty tavarantoimittajalle. Huonekalujen myynnissä käytetään myös paljon asiakastilauksia suoraan tavarantoimittajalta, johtuen laajasta tuotevalikoimasta ja pakkauskoon hankaluudesta. Myynnin edistämisen kannalta on siis tärkeää suunnitella varaston koko sellaiseksi, että tuotetta on saatavilla aina, kun sitä tarvitaan. (Kuljetukset ja varastointi, s. 302-305, s. 318.)

### 3.1.2 Varaston suunnittelu

Varaston suunnittelussa lähtökohtaisesti on tärkeintä varaston koon määrittely, jotta palvelutaso ja toimintakyky on turvattu. Varastojen koko tulee määritellä niin, että pystytään vastaamaan menekin ja kausivaihtelun vaatima palvelutaso. Tämä tulee kuitenkin suorittaa pitämällä varastoinnin sitoma pääoma mahdollisimman minimissä. Yrityksellä ollessa useita varastoja on huomioitavaa oikeanlainen tuotejaottelu niin, että tämä ei haittaa liiketoimintaa ja saavutetaan kustannussäästöjä.

Varaston suunnittelun jälkeen suoritetaan toiminnanohjauksen perusrutiinit, kuten varastonvalvonta. Varastonvalvontaan voidaan käyttää eri menetelmiä, joilla taataan tuotteiden oikea varastomäärä yrityksen tarpeiden mukaan. Varastosaldo on tärkeä lähtökohta toimitusaikojen ja hankinnan suunnittelun oikein ajoittamiselle. Ongelmatilanteet voivat aiheuttaa lisäkustannuksia, kuten pikarahteja. Kohdeyrityksessä pyritään niin sanottuun suoravirta-ajatteluun, jolloin mahdollisimman moni myytävistä tuotteista olisi suoravirrassa. (Teollisuustalous s. 449-451.)

Suoravirralla pyritään takaamaan tuotteiden varastoinnin minimointi sekä pienentämään logistiikan työkuormitusta. Toiminnanohjausjärjestelmä määrittelee suoravirran eri parametrien avulla. Suoravirta on sidonnainen myyntipaikan kokoon, joka taas on sidonnainen myyntiennusteeseen, toteutuneeseen myyntiin ja tuotteen toimitusmäärään. Kun tuote on suoravirrassa, järjestelmä tutkii tuotteen saldoa ja tilaa tuotetta automaattisesti lisää sen lähentyessä loppumista myyntipaikalla. Tämä poistaa logistiikalta tuotteen turhan säilönnän varastossa, kun pystytään suoravirrassa oleva tuote täyttämään suoraan toimituksesta sen omalle myyntipaikalle. Kohdeyrityksen itsepalveluvarastossa pyritään siihen, että 75 % tuotteista tulisi olla suoravirrassa. Kun tuote ei ole suoravirrassa, sitä varastoidaan varastossa myyntipaikan koon mukainen määrä ja sen lisäksi puskurivarastossa 4 viikon myynnin verran, joka lisää kustannuksia. (Ikean omatuotanto.)

### 3.1.3 Myyntipaikkojen koon suunnittelu

Myyntipaikkojen koon suunnittelu on otettava huomioon, kun suunnitellaan itsepalveluvarastoa ja palveluvarastoa. Tuotteen myyntipaikan koko määrittää tilausmäärän ja ajan. Myyntipaikan koko tulee taas määräytymään myyntiennusteen, toteutuneen myynnin ja pakkaus/lavakoon mukaan. Itsepalveluvarastossa on tärkeää

ottaa huomioon oikea myyntipaikkakoko, koska tuotetta pitäisi riittää jokaiselle asiakkaalle, joka sitä tarvitsee, sillä lisää tuotetta ei voida täyttää kaupan ollessa auki kuin erityisissä poikkeustapauksissa. Täyttämistä ei voida tehdä, koska tuotteet tulee nostaa alas työntömastotrukilla, jota ei Ikean turvallisuusmääräyksien mukaan saa käyttää asiakastiloissa asiakkaiden siellä ollessa.

#### 3.1.4 ABC-analyysi

ABC-analyysiä käytetään varastossa sijaitsevien nimikkeiden luokitteluun. Menetelmällä pyritään arvottamaan nimikkeet niin, että kaikki eivät ole yhtä arvokkaita. Tällöin pystytään määrittämään yritystoiminnalle kriittiset nimikkeet. Yleisesti ABC-analyysiä käytetään materiaalivarastojen analysointiin, mutta samoja periaatteita pystytään hyödyntämään myös muilla osa-alueilla. Analyysillä pyritään etsimään suunnittelun ja hallinnan kehityskohteita.

Analyysin peruseriaate on luokitella nimikkeet vuosikulutuksen arvon perusteella. Kun nimikkeet arvioidaan eri ryhmiin (A, B ja C), pystytään ohjauksessa ja kehittämisessä keskittymään tärkeimpiin nimikkeisiin. A-luokan nimikkeissä pystytään käyttämään hienompaa ja tarkempaa valvontaa, kun taas C-luokan nimikkeisiin sovelletaan huomattavasti karkeampia metodeja.

ABC-analyysin ei tarvitse rajoittua kolmeen ryhmään, vaan ryhmiä tulee käyttää niin montaa kuin tarpeelliseksi nähdään. Useassa yrityksessä käytetään vain kahta: A:ta ja C:ta. Näille asetetaan tarpeelliset luokkarajat, jotka yleisesti ilmoitetaan prosentteina koko tuotevalikoimasta. Esimerkiksi A-luokka on 20 % ja C-luokka on 80 %, jolloin vuosikulutusarvoltaan suurimmat tuotteet kuuluvat A-luokkaan ja vastaavasti vähäisemmät C-luokkaan. Kuvassa 3 nähdään, miten tuotteet vaikuttavat vuosikustannuksiin. Samaa pystymme soveltamaan lopputuotevarastoon, jolloin vaihdamme nimikkeet tuotteiksi ja vuosikustannukset liikevaihdoksi. Tästä löytyy esimerkki myös kuvassa 3.





## 3.2 Myynti

### 3.2.1 Myynnin edistäminen

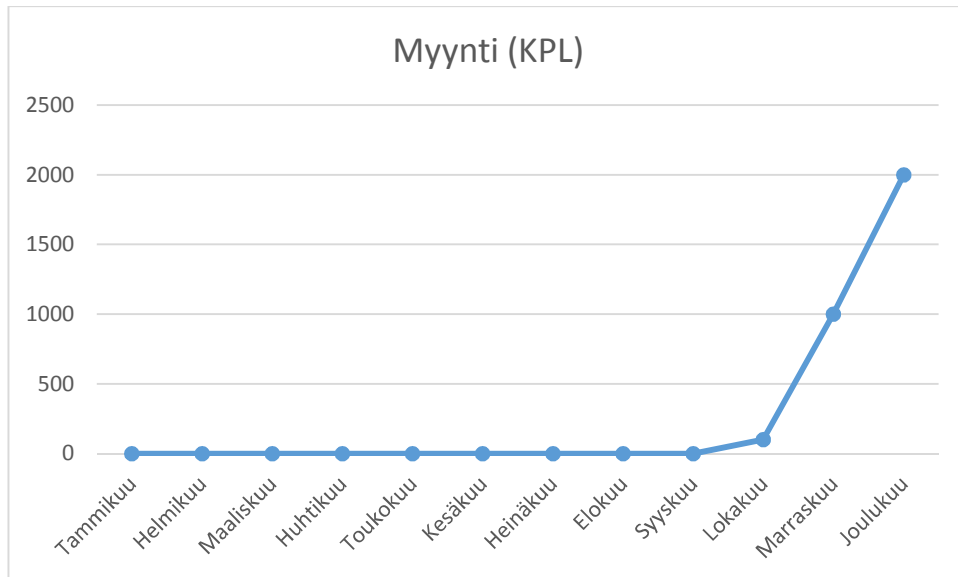
Myynninedistäminen on toiselta nimeltään menekinedistäminen. Se ymmärretään markkinoinnin tukitoiminnaksi, joka kattaa kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavat toimenpiteet. Tukitoiminolla pyritään vauhdittamaan tuotteen kulkua loppukäyttäjille. (Taloussanomat

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/myynninedist%E4minen/> 11.9.2015.)

Myynnin edistämisen on yleensä lyhyen aikavälin toimintaa, jolla pyritään saamaan kuluttaja ostamaan heti. Myynnin edistämistapoja on yhtä monta kuin uusien metodien keksijöitä. Yleensä myyntiä pyritään edistämään eri kampanjoilla. Nykyään mainonnan (pitkäaikaisen brändin luonnin) ja myynninedistämisen jakauma saattaa olla 30 - 70, joka on päinvastoin kuin ennen. Myynnin edistäminen siis yleensä mielletään tuotepäällikköiden ja markkinoinnin ongelmaksi, mutta nykyään sitä voidaan ajatella laajempänä näkökulmana kuin suorana markkinointina kuluttajalle tai myyjien myyntitaidon kehittämisenä. Myynnin edistämistä voidaan myös ajatella asiakastytyvyyden kehittämisenä, jolla on suora vaikutus asiakkaan ostokokemukseen ja sitä kautta ostotapahtumaan. (80 konseptia menestykseen, 114-115).

### 3.2.2 Kausivaihtelu ja tarjoustuotteet

Kausivaihtelulla tarkoitetaan kaupan myynnin vuoden sisällä tapahtuvaa vaihtelua, joka toistuu jokseenkin säännöllisesti vuosittain. Kausivaihteluksi voidaan mieltää muun muassa lämpötila, sesongit ja lomat. ( Tilastokeskus, <http://www.stat.fi/til/klv/kas.html> 11.9.2015) Nämä näkyvät kaupan myynnissä niin sanottuina piikkeinä. Kuva 4 näyttää graafisessa muodossa, miten kausivaihtelu vaikuttaa joulutuote myynnissä hypoteettisesti.



**Kuva 4 Kausivaihtelun / joulumyynnin vaikutus myyntiin hypoteettisesti**

Kausivaihtelu tulee ottaa suurena osana huomioon suunniteltaessa ja kasvattaessa myyntiä niin kuin varastoinnissakin. Tällaisten tuoteryhmien markkinointi kohdistuu kauden ajalle ja vaikuttaa yrityksen myyntiin positiivisesti kauden aikana.

Tarjoustuotteiden mainonta on iso osa vähittäistavarakauppojen strategiaa. Tarjoustuotteilla pyritään tuomaan myymälään lisää asiakkaita ja lisäämään myyntiä. Tarjoustuotteet eivät välttämättä ole se rahakkain tapa edistää myyntiä, mutta niin sanottuja sisäänheittotuotteita, joilla on matala kate, ei välttämättä ole edes tarkoitus myydä, tai vaihtoehtoisesti myydessä pyritään myymään asiakkaalle lisätuotteita paremmalla katteella, jolloin yritys kattaa tarjoustuotteesta aiheutuneet tappiot. Tarjoustuotteilla saadaan ihmiset myymälään ja tämän avulla muuttamaan kyseinen vierailija asiakkaaksi. Kuitenkin tarjoustuotteen saatavuus tulee olla taattu ja helppo sillä asiakkaan tullessa ostamaan tällainen tuote täytyy ostoprosessin olla alusta loppuun asti erinomaisesti toteutettu, jotta uudesta asiakkaasta saadaan lojaali kanta-asiakas tulevaisuutta ajatellen.

### 3.2.3 Asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyys on yksi yrityksen mittareista, joilla määritetään yrityksen arvoa ja tulevaisuuden menestymistä. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot, jotka ovat osana asiakkaan ostokokemusta. Asiakaspalvelu ja sen laatu ovat tietenkin tärkeimpänä, mutta ostokokemukseen vaikuttavat myös tuotteiden saatavuus

ja laatumielikuva. Asiakastyytyväisyyden mittauksilla saadaan hyvä kuva asiakkaiden lojaalisuudesta ja ostoaikeista. Hyvä asiakaskokemus myös takaa positiivista markkinointia yritykselle. Asiakkaila on odotuksia yritykseen tullessaan esimerkiksi tuotteiden saatavuudesta, ja tämä odotusarvo on tietenkin täytettävä hyvän asiakastyytyväisyyden takaamiseksi.

(<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisyys> 11.9.2015.)

Asiakastyytyväisyyteen voidaan siis vaikuttaa tukitoiminnoilla. Yrityksellä ollessa useampi varasto pyritään ostotilanne luomaan asiakkaalle mahdollisimman helpoksi oikeanlaisella tuotejaottelulla. Tällöin ostokokemus pysyy helppona ja vaikuttaa suoraan myyntiin.

### 3.3 Liiketoimintaprosessit

#### 3.3.1 Prosessi

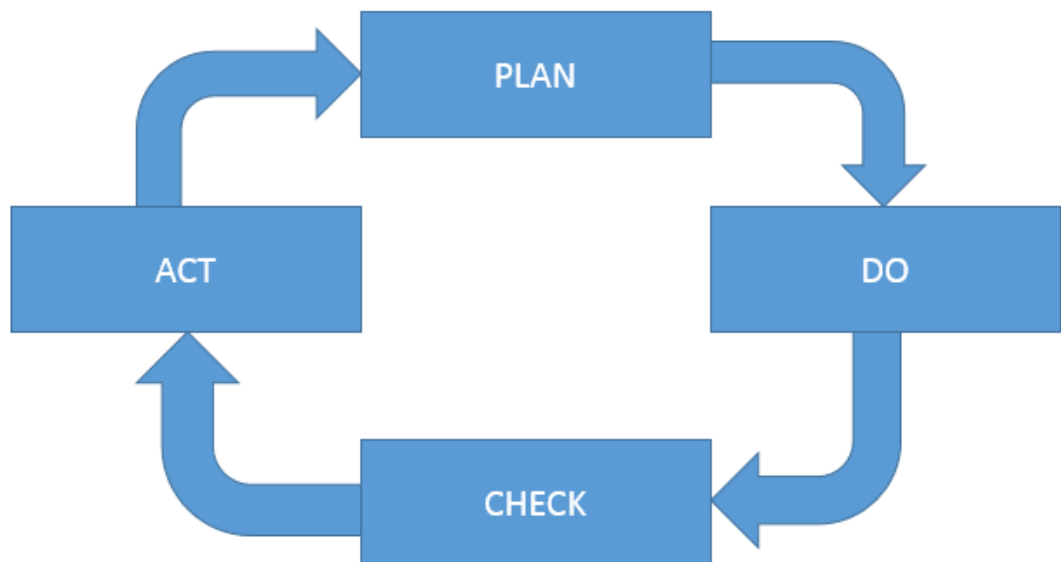
Yleisesti ottaen prosessi tarkoittaa edistymistä. Prosesseissa pyritään luomaan joukko toisiinsa liittyviä toimintoja / toimenpiteitä, joilla tuotetaan haluttu lopputulos. Näiden toteuttamiseen tarvitaan joukko syötteitä, jotka muutetaan tuotoksiksi.

Yrityksen kaikki toiminta ja kehityskulku on mahdollista kuvata prosesseina. Prosessit voidaan jakaa moneen erilaiseen alaluokkaan. Suoraan asiakkaalle tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosesseja ovat yleensä esimerkiksi palveluiden kehittäminen, toimittaminen ja asiakastuki. Yritys ei kuitenkaan voi toimia ainoastaan ydinprosessien pohjalta vaan tarvitsevat myös ydinprosessien tueksi niin sanottuja tukiprosesseja. Tukiprosessit eivät suoranaisesti näy asiakkaalle vaan tukee toimintaa toiminnan suunnittelun, seurannan ja prosessien suunnittelun osalta. Laajan prosessin voi myös jakaa osa- tai aliprosesseihin. (Laamanen, Prosessijohtamisen käsitteet, Teknologiainfo teknova 2009.)

Prosessia kuvatessa pyritään aina esittämään kriittiset toiminnot ja määrittelyt, jotta pystytään ymmärtämään prosessi. Kuvauksen tulee sisältää oleelliset asiat prosessin kannalta, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät, tuotoksen ja vaikutukset muihin prosesseihin. Prosessikuvauksessa pyritään määrittämään prosessin perustiedot, prosessikaavio ja prosessille selityslehti.

### 3.3.2 Prosessin ratkaisumalli

Kehityshankkeen kannalta on tärkeää valita oikeanlainen toimintamalli. Prosessin toimintamalliksi on valittu PDCA-mallin pohjainen lähestymistapa. PDCA-mallin on kehittänyt W. Edwards Deming. Malli on valittu parantamaan prosessin läpivientiä sekä ylläpitämään prosessin jatkumoa. PDCA tulee sanoista suunnittelu (Plan), tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) ja toimi (Act). Malli toimii syklissä (kuva 5), jossa lähdetään ensin suunnittelemaan, ja sitten toteutetaan suunnitelma. Tämän jälkeen tarkkaillaan toimivuutta ja sitten reagoidaan ongelmiin aloittamalla suunnittelemaan. Syklin aikana myös tavoitetta voidaan mahdollisesti tarkistaa. Näin päästään haluttuun parhaimpaan lopputulokseen.



Kuva 5 PDCA-malli syklinä

### 3.3.3 Prosessin roolit ja vastuut

Rooli on joukko velvollisuuksia, toimia ja vastuita myönnettynä jollekin henkilölle tai tiimille, jotka suorittavat roolin tuomaa tehtävää. Lisäksi yhdellä henkilöllä tai ryhmällä voi olla useita rooleja. Rooli määritetään yleensä liittymään prosessiin tai funktioon.

Vastuullina käytämme projektinhallintaan liittyvää toimenpidelistaa, joka pääasiallisesti todentaa tarvittavat roolit. Käytettävää vastuullia kutsutaan RACI-malliksi. Kyseisessä toimenpidelistassa pyritään listamaan, kuka tekee mitäkin, mihin mennessä, jottei pääse unohtumaan prosessin tärkeimmät työtehtävät ja vastuut.

Suunnitteluvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää määrittää kaikki prosessit ja toiminnot, jotka ovat onnistumisen kannalta kriittisiä. Alla oleva taulukko selventää RACI-matriisia.

**Taulukko 1 RACI-matriisi selitys**

| Koodi    | Rooli                                     | Kuvaus  |
|----------|---|---|
| <b>R</b> | Vastuullinen<br>( <b>R</b> esponsible)    | Ne jotka tekevät itse työtä saavuttaakseen tehtävän päämäärän. Yleensä yksi on vastuussa tehtävän toteuttamisesta, mutta tarpeen vaatiessa muita voidaan delegoida avustamaan työtehtävässä.  |
| <b>A</b> | Vastuussa oleva<br>( <b>A</b> ccountable) | Vastuussa oleva henkilö on vastuussa, että työtehtävä tulee suoritettua valmiiksi asti. Toisin sanoen Vastuussa oleva allekirjoittaa vastuullisen tarjoaman työn tuloksen. Jokaisessa prosessissa ja tehtävässä täytyy olla yksi vastuussa oleva henkilö. |
| <b>C</b> | Neuvoja                                   | Henkilöt, joiden mielipiteet merkitsevät. Ovat tyypillisesti aiheen asiantuntijoita. Heidän kanssaan käydään yleensä kaksisuuntaista  |

|   |                            |   |
|---|----------------------------|---|
|   | (Consulted)                | viestintää. Neuvoja voi olla prosessista riippuen nolla tai rajaton määrä.  |
| I | Tiedotettava<br>(Informed) | Tiedotettavat ovat henkilöitä, joita tulee pitää ajan tasalla edistymisestä. Yleensä heitä tiedotetaan tehtävän valmistuessa ja ulostuloilla, joita tehtävistä saadaan. Tiedotettavien kanssa on usein yksisuuntaista viestintää. |

Taulukossa on osoitettu, miten roolit on ositettu RACI-mallissa. Välttämätöntä ei siis ole, että jokaisella tehtävällä ja toiminnolla on kaikki neljä roolia. Kuitenkin on ensiarvoisen tärkeää tehokkaan hallinnan kannalta, että on asetettu selkeät määritelmät vastuussa olevalle sekä vastuulliselle. RACI-malli tarjoaa kompaktin, tiiviin ja helpon tavan seurata, kuka tekee mitäkin kussakin prosessissa. Sen avulla voidaan tehdä päätöksiä (ITIL Service design 2011:270).

Kun roolit on määritetty, täytyy malliin määrittää vielä vastuut. Tällöin saamme luotua täydellisen RACI-mallin. Kuvassa 6 on esimerkin voimalla käyty läpi, miten malli toimii käytännössä.

|              | Johtoryhmä | Logistiikka-päällikkö | Tuotepäällikkö | Pääkäyttäjä | Osastovastaava |
|--------------|------------|-----------------------|----------------|-------------|----------------|
| Työtehtävä 1 |            | A                     | C              | I           | R              |
| Työtehtävä 2 | I          | I                     | A              |             | R              |
| Työtehtävä 3 | A          | I                     | R              |             | C              |
| Työtehtävä 4 | A          | I                     | R              | C           | I              |

**Kuva 6 Esimerkki RACI-mallin käytöstä**

Kuvassa 6 on vasempaan reunaan määritetty työtehtävät ja ylös osallistujat. Hyödyntämällä RACI-kirjaimia pystymme määrittämään roolit kullekin työtehtävälle.

### 3.4 Yhteenveto hyvistä käytännöistä

Luvussa esiteltyjä hyviä käytäntöjä on pyritty käyttämään rajatusti ja kohdistetusti tukemaan kehityshankkeen tavoitetta. Kirjallisuuden hyvät käytännöt on jaettu kolmeen eri pääotsikkoon. Logistiikka ja myynti ovat toimineet pohjana koko kehityshankkeelle, kun taas liiketoimintaprosessit on kohdistettu suoraan tuotejaottelua ylläpitävän prosessin luomiselle.

Logistiikan ja myynnin parhaat käytännöt antavat yhdessä pohjan tuotejaottelun suunnittelulle. On ymmärrettävä, mitä varaston suunnittelu vaatii, mutta Ikean järjestelyssä, jossa asiakkaat poimivat tuotteensa itse, on ensiarvoisen tärkeää osata yhdistää varaston hallinta ja myynnin vaikutus. Näitä käytäntöjä on hyödynnetty ratkaisuehdotelman alkupuolella, erityisesti tuotejaottelulle luotuihin prioriteetteihin. Tuotejaottelun prioriteetteja luotaessa on asetettava vastakkain myynnin ja logistiikan keinoja niin, että kulut eivät kasva ja tuotteiden saatavuus ei kärsi, kuitenkin huomioiden myynnin vaikutus.

Liiketoimintaprosessiymmärrys tuo lisäarvoa tuotejaottelua ylläpitävälle prosessille. Ratkaisumalli, roolit ja vastuut määrittävät prosessin pohjan. Ratkaisumalli PDCA on tuotu kuvaamaan jatkumoa, jollaista tuotejaottelun ylläpidossa tarvitaan. RACI-mallilla pyritään luomaan selkeä kuvaus jokaisen tehtävän suorittajasta ja vastuuhenkilöstä. Malleja on pyritty hyödyntämään pohjana hankkeen päätavoitteelle.

Taulukolla on pyritty esittämään kirjallisuuden eri osa-alueiden vaikutus ratkaisuehdotelmaan.

| Kehityshankkeen tavoitteet                           | Kirjallisuuden hyvät käytännöt  |
|--|---|
| Tuotejaottelu itsepalvelu ja palveluvaraston välillä | Logistiikka & Myynti  |
| Tuotejaottelun prioriteetit                          | Myyntin edistäminen<br>Kausivaihtelu ja tarjoustuotteet<br>Myyntipaikkojen koon suunnittelu |
| Tuotejaottelua ylläpitävä prosessi                   | Liiketoimintaprosessit  |
| Prosessikuvaus                                       | Prosessi & Prosessin ratkaisumallit<br>- PDCA-Malli   |
| Roolit ja vastuut                                    | Prosessin roolit ja vastuut<br>- RACI-Malli   |

## 4 Ratkaisuehdotelma

Insinööriyössä on ollut käytössä Ikea Espoon myyntiluvut, jotka löytyvät liitteenä. Dataa on pyritty analysoimaan eri näkökulmista ja pyritty luomaan ehdotelma muutoksista, jotka auttaisivat Ikea Espoota muokkaamaan tuotejaotteluaan niin, että se olisi toimivampi niin myynnillisesti kuin kustannustehokkaasti

### 4.1 Tuotejaottelun prioriteetit

Seuraavana on listattu keskustelujen pohjalta luodut prioriteetit ja lopussa olevassa yhteenvedossa on pyritty luomaan tärkeysjärjestys ja käytännön ohjeita.

#### Myyntiluvut

Datan analysointi aloitettiin tutkimalla toteutunutta ja odotettua myyntiä. Näiden avulla pystytään tutkimaan asiakaskäyttäytymistä ja panostamaan mekaaniseen myyntiin, joka tuo säästöjä logistiikkakustannuksissa. Säästöjä pystymme luomaan tuomalla parhaiten myyvät tuotteet asiakkaan itse poimitettavaksi itsepalveluvarastoon, jolloin pystytään pienentämään palveluvaraston kuormitusta. Samalla tämä tukee asiakkaan helppoa ostotapahtumaa, kun tuote on heti saatavilla.

#### Kombinaatiot

Ikean tuotevalikoimaan kuuluu monia artikkeleita, jotka linkittyvät toisiinsa, ja todennäköisesti ostotapahtuman yhteydessä ne myydään yhdessä. Esimerkiksi vaatekaappien osat myydään erikseen (runko, sisusteet, ovet, saranat). Tällöin on tärkeää asiakastytyvyyden kannalta, ettei asiakkaan tarvitse hakea tuotteita kahdesta eri paikasta. Se samalla vaikeuttaa myös kotiinkuljetusten tekemistä, kun tuotteita lähetetään kahdesta eri osoitteesta asiakkaalle.



## Pakkauskoko

Pakkauskoko vaikuttaa myös artikkelin sijaintiin, sillä Itsepalveluvaraston kapasiteetti on rajallinen, jolloin liian suuret tuotteet tuottavat ongelmia asiakkaille ja lisäävät myyjien työtaakkaa joutuessaan nostamaan tuotteita asiakkaiden ostokärryihin. Paljon myyvät artikkelit, joilla on suuri pakkauskoko, vaativat myös suuren myyntipaikan koon. Se voi olla haaste itsepalveluvarastossa, jossa tuotetta ei päästä lisäämään myyntipaikalle kesken päivän johtuen siitä, ettei Ikea sääntöjen mukaisesti saa ajaa vastapainotrukkia asiakkaiden ollessa myymälässä.

## Hinta

Tuotteen hinnan tulee vaikuttaa myös sijaintiin jossain määrin. Halvan tuotteen tulee olla helposti saatavissa, jotta saadaan asiakas tekemään heräteostoksia. Halpa tuote on vaikeaa määritellä, sillä jokaiselle asiakkaalle halpa tarkoittaa eri asiaa. Kyseisessä tutkimuksessa on pyritty jakamaan hinnastoa niin, että yli 50 euron tuotteet ovat niin sanottuja harkittuja ostoja ja alle 50 euron tuotteet ovat heräteostoja. Näin saadaan tehtyä järkevä jako myös hinnan perusteella.

## Kausivaihtelu

Kohdeyrityksessä on myynnissä paljon kiinteitä tuotteita, jotka ovat valikoimissa ympäri vuoden. Näiden tuotteiden tuotejaotteluun kausivaihtelu ei suuremmilta osilta vaikuta. Ikealla on kuitenkin eri kausina erilaisia lisätuotteita, kuten kesäkalusteet ja jouluna joulutuotteet. Näitä myydään vain muutama kuukausi tavoitteena myydä kaikki pois mitä tilataan myymälään. Tällöin tällaisten tuotteiden tulisi pääasiallisesti olla helposti saatavilla.

## Tarjoustuotteet

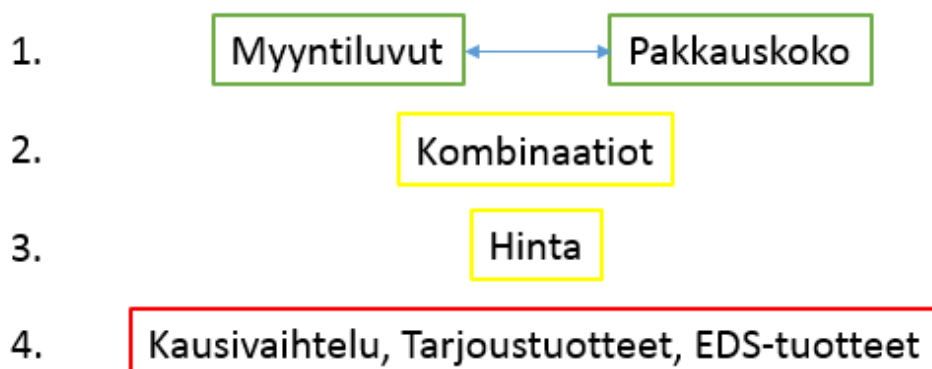
Ikea on lanseerannut Ikea Familyn, joka tarjoaa jäsenilleen kuukausittain vaihtuvia tarjouksia. Tarjouksessa olevien tuotteiden menekki kasvaa useasti, jolloin niiden myyntipaikkaa tulisi myös harkita väliaikaisesti. Loistavana esimerkkinä tästä on esimerkiksi Finntorp-lepotuoli, jonka myynti viisinkertaistui alennuskampanjan alkaessa. Tällöin tuote toi viisinkertaisen työmäärän palveluvarastolle tuotteen sijatessa siellä.

## EDS-tuotteet

EDS-tuotteet ovat valikoimasta poistuvia tuotteita (EDS= END SALES). Näissä tuotteissa tulisi pohtia, mihin ne sijoitetaan, jotta saadaan ne myytyä mahdollisimman nopeasti pois ennen kuin uusia malleja tulee tilalle. Joissakin tapauksissa tuotteet eivät mene kaupaksi tarpeeksi nopeassa aikataulussa ja tuotteet jäävät niin sanotusti lojumaan nurkkiin. Tällöin tulee pohtia mistä ne tulisi myydä, koska todennäköisesti mallikaan ei ole enää esillä huonekalunäyttelyssä, joka vaikeuttaa myyntiä huomattavasti.

### 4.2 Yhteenveto prioriteeteista

Yhteenvedossa luodaan järjestys määritetyille prioriteeteille. Ilman tärkeysjärjestystä ei pystytä määrittämään tärkeimpiä kehityskohteita.



**Kuva 7 Tuotejaottelun prioriteetit tärkeysjärjestyksessä**

Kuvassa 7 on kuvattu tärkeysjärjestys tuotejaottelun prioriteeteille. Tuotteet tulee siis pääasiassa jakaa varastojen kesken myyntilukujen perusteella niin, että enemmän myyvät tuotteet ovat itsepalveluvarastossa ja vähemmän myyvät palveluvarastossa. Näin saadaan isoin osa tuotteista jaoteltua. Tilanteessa tulee kuitenkin huomioida linkki pakkauskokoon ja sen vaikutus isojen tuotteiden kohdalla on otettava huomioon. Myyntilukujen jälkeen tärkeänä prioriteettina tulee miettiä kombinaatioita, joka on asiakaskokemuksen kannalta tärkein asia. Seuraavana prioriteettina tulee pohtia tuotteen hintaa ja hakea asiakakkaan ostokäyttämistä tukevaa sijoittelua. Lopuksi ei niin tärkeänä osana tulee huomioida kausivaihtelu, tarjoustuotteet sekä EDS-tuotteet.

Viimeinen prioriteeteista vaatii nopeaa reagointia, mikä tapahtuu kuukausi- tai jopa viikkotasolla.

Prioriteettien määrittäminen on kriittinen piste kehityshankkeen osalta. Prioriteetit määrittävät pohjan korjausehdotelmalle tuotejaottelun nykytilaan sekä tiedot, mitä pitää tuottaa tuotejaottelua ylläpitävälle prosessille.

#### 4.3 Korjausehdotelma tuotejaottelun nykytilaan

Korjausehdotelmassa on käyty läpi jokainen myyntiosasto erikseen ja niistä on haettu muutosta tarvitsevat tuotteet. Seuraavana ovat kirjattuna pääkohdat ja syyt tarvittavista tuotesiirroista myynti- ja palveluvaraston välillä. Tarkat tuotetiedot löytyvät liitteestä 1. Analysoinnissa on käytetty aiemmin hankkeessa määriteltyjä prioriteetteja.

##### HFB 1 - Olohuone

Olohuoneosasto koostuu pääasiassa sohvista, lepotuoleista ja sohvapöydistä. Kokonsa puolesta sohvut sijaitsevat palveluvarastossa, mutta erikseen myytävät sohvanpäälliset Klippan- ja Ektorp-sarjoissa sijaitsevat itsepalveluvarastossa. Kombinaatioajattelun sekä myyntilukujen valossa, näiden tulisi sijaita palveluvarastolla. Toinen pääkohta oli sohvapöydät, joiden myynti viikkotasolla on alle yksi kappale. Nämä tulee jo pelkästään myyntilukujen valossa kalliina tuotteina siirtää palveluvarastolle. Palveluvarastolta vaihtoehtoisesti tulee siirtää itsepalveluvarastossa olevien lepotuolien päälliset kombinaatioajattelun pohjalta, sekä paljon myyvät rottinkituolit.

##### HFB 2 – Olohuoneen kalusteet

Olohuoneen kalusteet, kuten mediahyllyt ja tv-tasot tulee jakaa koon ja myynnin perusteella. Huonosti myyvät isot tv-tasot ja mediahyllyt tulee siirtää palveluvarastolle. Huomionarvoista on myös tuoteuudistus Bestå-sarjassa, jossa tällä hetkellä myydään uutta ja vanhaa sekaisin. Bestå-sarjan vanhentuneet tuotteet tulisi siirtää itsepalveluvarastoon, jotta ne saadaan myytyä pois uuden tieltä.

### HFB 3 – Työtilat

Työtila osaston uusi Bekant-sarja on korvannut lähestulkoon vanhan Galant-sarjan lukuun ottamatta Galant-sarjan myydyintä pöytää, joka tulisi siirtää itsepalveluvarastoon huiman 20,6-keskiarvoisen viikkomyynnin ansiosta. Samalla tulee vaihtaa päikseen varastojen kesken myydyimmät työtuolit kokonaisina kombinaatioina ei pelkästään myyntilukujen perusteella. Klimpen-sarja tulee myyntilukujen ja hinnan valossa siirtää palveluvarastolle.

### HFB 4 & 5 – Makuuhuoneen kalusteet ja sängyt

Makuuhuoneen kalusteissa olevat Pax-vaatekaapit ovat tällä hetkellä jaoteltu kombinaatioajattelua hyödyntäen niin, että enemmän myyvät valkoiset rungot ovat tavaratalossa ja vähemmän myyvät muut värit sijaitsevat itsepalveluvarastossa. Tällöin huonosti myyvät voidaan siirtää palveluvarastolle rikkomatta kombinaatioajattelua. Myös mustanruskeat ovet tulee siirtää palveluvarastolle, sillä yleensä ne myydään mustanruskeiden runkojen yhteydessä. Makuuhuoneen lipastoista tulee osa tuoda itsepalveluvarastoon myyntilukujen ja värikombinaatioiden perusteella.

Sängynrungoista tulisi painavat ja alhaisen viikkomyynnin vuoksi siirtää palveluvarastolle. Runkopatjojen sijaitessa palveluvarastolla tulee myös runkopatjojen jalkojen sijaita siellä. Uusia jalkoja kuitenkin ostetaan hyvinkin paljon myös vanhoihin sänkyihin, joten tulisi pohtia, löytyykö vaihtoehto, jossa näitä voitaisiin myydä molemmista varastoista. Leveiden (180 cm) sijauspatjojen ongelmallisen koon vuoksi ne tulisi siirtää palveluvarastoon.

### HFB 6 – Kylpyhuone

Kylpyhuoneen kaappien jokaisessa eri sarjassa valkoisen värin myyntiluvut ovat parhaat. Tästä syystä tulisi pienen viikkomyynnin vuoksi mustat, harmaat, sekä tammen sävyiset siirtää palveluvarastolle, jolloin valkoiselle värille saadaan suuremmat myyntipaikat. Samalla saadaan tuotua paljon myyvät pesualtaat itsepalveluvarastoon.

## HFB 7 – Keittiö

Keittiöosaston tuotteet tulisivat prioriteettien, ja logistiikkakustannusten minimoimisen valossa tuoda kokonaisuudessaan tavaratalolle. Tuotevalikoiman laajuuden ja myynnillisen päätöksen vuoksi näin ei kuitenkaan voida tehdä, joten keittiöosaston tuotejaotteluun ei oteta työssä kantaa.

## HFB 8 – Ruokailutilat

Ruokailutilaosastolle kuuluu pääasiassa ruokailutuolit ja ruokailupöydät. Osaston tuotteet tulisi pääasiallisesti jaotella myyntilukujen valossa. Huomioitavaa on myös varastopaikkojen koko. Tuolien myyntipaikan koko ei missään tapauksessa voi olla alle kuuden kappaleen johtuen siitä, että pöydän ostaja usein haluaa samaa sarjaa olevat tuolit. Erityisen haastavaa tästä tekee usein alhainen viikkomyynti. Yksi ihminen ostaa kuusi tuolia ja tämän jälkeen mahdollisesti loppu viikkona ei kyseistä tuolia myydä. Pöydät vastaavasti menevät yksittäin ja ovat kohtuullisen isoja pakkauksia. Kombinaatioajattelustakin tulee haastavaa, kun asiakas voi haluta valkoiseen pöytäan mustat tuolit. Karkein jaottelu on suoritettu pidemmällä aikavälillä tarkasteltujen myyntitulosten valossa.

### 4.4 Yhteenveto siirrettävistä tuotteista itsepalvelu- ja palveluvaraston välillä

Kaiken kaikkiaan tutkittaessa tämänhetkistä tilannetta yrityksen tuotejaottelussa pystyttiin havaitsemaan 198 artikkelin sijaitsevan väärässä paikassa. Itsepalveluvarastosta tulee lähettää yhteensä 153 artikkelia palveluvarastolle ja vastaavasti 45 artikkelia toiseen suuntaan. Tämä tarkoittaa logistiikan kustannusten säästöllä alentuvaa poimintamäärää palveluvarastolla. Itsepalveluvarastoon siirrettävät 45 artikkelia myyvät keskimäärin viikossa 250,8 kappaletta, kun taas palveluvarastoon siirrettävät 153 artikkelia myyvät keskimäärin viikossa 99,7 kappaletta. Käytännössä siirrot pienentävät siis keskimäärin 151,1 poimintaa viikossa palveluvarastolta. Samalla saamme itsepalveluvarastoon 112 tyhjää myyntipaikkaa, jolloin saadaan kasvatettua myyntipaikkojen kokoa. Tämä johtaa parempaan suoravirtaprosenttiin, joka edesauttaa logistiikan toimintoja pienentämällä turhia edestakaisin nostelua varastopaikkojen ja hyllyjen välillä.

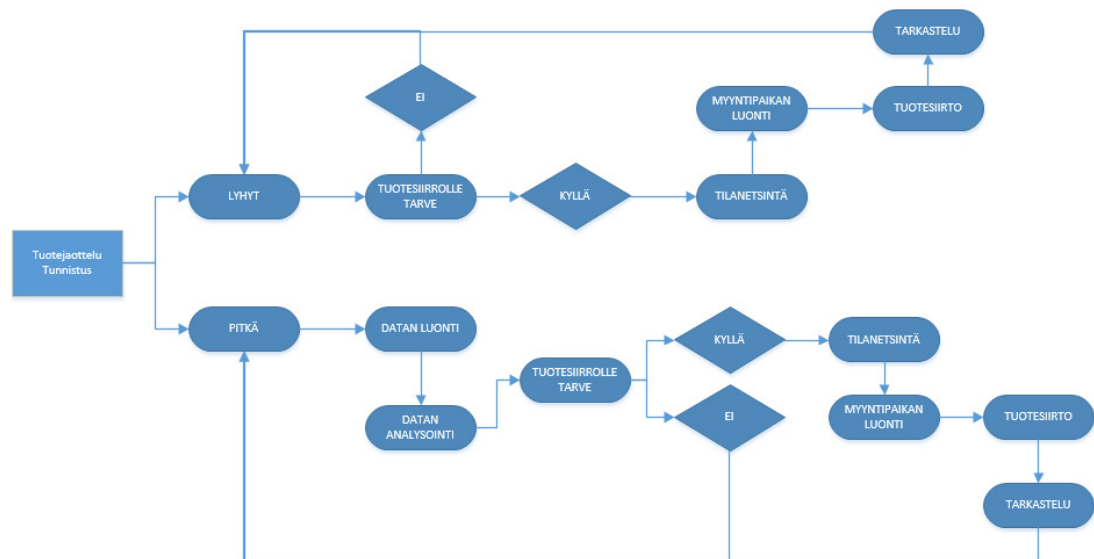
Kehityshankkeen keskiönä on alusta asti ollut asiakas ja asiakaslähtöisyys. Siirtämällä tuotteet pystytään luomaan asiakkaalle parempi laatumielikuva täysillä varastopaikoilla ja helpolla saatavuudella.

#### 4.5 Tuotejaottelua ylläpitävä prosessi

Tuotejaottelulle on luotu yhteisten aivoriihien ja parhaita käytäntöjä hyödyntäen toimintamalli, jolla saadaan ylläpidettyä jaottelun oikeellisuus jatkossa. Prosessille on pyritty löytämään tarvittavat tehtävät ja vastuut.

##### 4.5.1 Prosessikuvaus

Ensimmäisessä vaiheessa prosessikuvaus on pyritty luomaan antamaan suuntaa, millaisesta prosessista on kyse. Tämän jälkeen ajatusmaailmaa on syvennetty niin, että ymmärretään jokaisen kuvauksessa olevan kohdan tärkeimmät tehtävät ja kuka niistä on vastuussa.



**Kuva 8 Tuotejaottelua ylläpitävä prosessi**

Kuvassa 8 on esitetty karkea luonnos siitä, miltä prosessin tulisi näyttää. Prosessi on laajennettu PDCA-mallista. Tuotejaottelu on jaettu kahteen pääryhmään. Lyhyellä

aikavälillä tapahtuvat nopeat muutokset, kuten tarjoukset. Pitkän aikavälin muutoksia ovat normaalit myynnin muutokset ja pitkäaikainen seuranta.

Lyhyen aikavälin prosessissa pyritään siis reagoimaan viikkotasolta aina päivätasolle asti. Poistuvat ja markkinoinnissa käytetyt tuotteet tulee mahdollisuuksien rajoitteissa tuoda asiakkaan lähettyville. Prosessissa tunnistetaan edellä mainitut tuotteet markkinoinnin ja myynnin esimiesten avulla. Näitä tarkastellaan prioriteetteja hyväksi käyttäen, jonka perusteella tehdään päätös tuleeko tuote siirtää ja tuleeko tuotteen mukana siirtää tuotteeseen linkitettyjä muita tuotteita. Kun päätös on tehty tuotesiirrosta, aloitetaan tilanetsintä paikasta johon tuote on siirtymässä. Tilan löydyttyä informoidaan uusi paikka, jotta saadaan tuotesiirto pantua toimeen. Siirto itsessään tulee suorittaa niin, ettei siitä koidu haittaa asiakkaalle. Tuotesiirron jälkeen tarkastellaan myyntiä ja kampanjan päätyttyä siirretään tuote takaisin sen alkuperäiseen lähtöpaikkaan. Ja aloitetaan prosessi alusta seuraavan tuotteen kanssa.

Pitkän aikavälin prosessi toimii jatkuvana kuukausittain. Kerran kuukaudessa tulee käydä läpi myynnissä olevien tuotteiden kohdalta huonoiten ja parhaiten myyvien tuotteiden sijainti. Logistiikkahallinto tuottaa listan sadasta parhaiten myyvästä tuotteesta, sekä alle 1,5 kappaleen viikkomyynnin omaavista tuotteista. Näistä tunnistamalla prioriteettien avulla löydämme kuukausitasolla väärin sijoitetut tuotteet. Tunnistuksen jälkeen varmistetaan tuoteryhmän esimieheltä siirrolle hyväksyntä. Hyväksynnän saatua etsitään tuotteelle uusi paikka ja suoritetaan ilmoituksen jälkeen tuotesiirto. Tuotesiirron jälkeen pyritään tarkkailemaan siirron vaikutusta tuotteen myyntiin. Tämä prosessin osa toimii jatkuvana kuukausittain

#### 4.5.2 Prosessin roolit ja vastuut

Alla olevassa RACI-mallissa on kuvattu yksityiskohtaisesti prosessissa tarvittavat työtehtävät sekä vastuut hyödyntäen RACI-mallia. Ensimmäisestä taulukosta löydämme lyhyen aikavälin prosessin.

**Taulukko 2 Tuotejaottelun ylläpitävän prosessin RACI-malli lyhyen aikavälin prosessille**

|  | Sales<br>Leader | Logistiikka<br>hallinto | Logistiikka<br>päälikkö | Osastov<br>astaava | Itsepalveluv<br>araston<br>esimies | Palveluvara<br>ston<br>esimies |
|--|-----------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|
|  |                 |                         |                         |                    |                                    |                                |

|  |                                   |            |          |          |          |            |            |
|--|-----------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|------------|
| Tunnista<br>tuotesiirrolle   | tarve                             | <b>R</b>   |          | <b>I</b> | <b>A</b> |            |            |
| Tutki<br>vaikuttavat<br>(tarvitseeko<br>tuotteita siirtää)             | tuotesiirtoon<br>tekijät<br>muita | <b>R</b>   | <b>C</b> | <b>I</b> | <b>A</b> | <b>C</b>   |            |
| Päätös,<br>tuotesiirto   | tehdäänkö                         | <b>R/A</b> |          | <b>I</b> | <b>C</b> | <b>C</b>   |            |
| Tilanetsintä<br>(jos siirto palveluvarastosta<br>itsepalveluvarastoon) |                                   |            |          | <b>I</b> |          | <b>R/A</b> | <b>I</b>   |
| Tilanetsintä<br>(jos<br>itsepalveluvarastosta<br>palveluvarastoon)     | siirto                            |            |          | <b>I</b> |          | <b>I</b>   | <b>R/A</b> |
| Uuden myyntipaikan luonti<br>ja aloituspäivä<br>järjestelmään          |                                   | <b>I</b>   | <b>I</b> | <b>R</b> | <b>I</b> | <b>A/C</b> | <b>A/C</b> |
| Tuotesiirto  |                                   | <b>I</b>   | <b>I</b> | <b>R</b> | <b>I</b> | <b>A/C</b> | <b>A/C</b> |
| Myynnin tarkastelu   |                                   | <b>R</b>   |          | <b>I</b> | <b>A</b> | <b>C</b>   |            |
| Jatkotoimenpiteet<br>(käy lista alusta asti<br>uudestaan läpi)         |                                   | <b>R</b>   | <b>C</b> | <b>I</b> | <b>A</b> | <b>C/I</b> | <b>C/I</b> |

Lyhyen aikavälin prosessissa on ensiarvoisen tärkeää pyrkiä reagoimaan nopeasti. Suuri osa esimerkiksi tarjoustuotteista on tiedossa jo etukäteen ja tämän vuoksi tavaratalon myynnin esimiehen tulee pitää ajan tasalla tulevat kampanjat, joihin tuotesijoittelulla voi olla vaikutus myynnin kasvaessa suureksi hetkellisesti.

**Taulukko 3 Tuotejaottelun ylläpitävän prosessin RACI-malli pitkän aikavälin prosessille**

| Tehtävät, Pitkä aikaväli                                  | Sales<br>Leader | Logistiikka<br>hallinto | Logistiikka<br>päällikkö | Osastov<br>astaava | Itsepalvelu<br>varaston<br>esimies | Palveluvara<br>ston<br>esimies |
|---|-----------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Luo vaadittava data<br>*Top100-tuotteet<br>*AWS- alle 1,5 | <b>I</b>        | <b>A</b>                | <b>R</b>                 | <b>I</b>           | <b>I</b>                           |                                |
| Analysoi luotu data                                       | <b>R</b>        | <b>I</b>                | <b>I</b>                 | <b>A/C</b>         | <b>A/C</b>                         |                                |



|   |            |          |          |            |            |            |
|---|------------|----------|----------|------------|------------|------------|
| Tunnista tarve tuote siirrolle  | <b>I</b>   | <b>C</b> | <b>R</b> | <b>A/C</b> | <b>A/C</b> |            |
| Tutki tuotesiirtoon vaikuttavat tekijät (tarvitseeko muita tuotteita siirtää) | <b>R</b>   | <b>C</b> | <b>I</b> | <b>A</b>   | <b>C</b>   |            |
| Päätös, tehdäänkö tuotesiirto   | <b>R/A</b> |          | <b>I</b> | <b>C</b>   | <b>C</b>   |            |
| Tilanetsintä (jos siirto palveluvarastosta itsepalveluvarastoon)              |            |          | <b>I</b> |            | <b>R/A</b> | <b>I</b>   |
| Tilanetsintä (jos siirto itsepalveluvarastosta palveluvarastoon)              |            |          | <b>I</b> |            | <b>I</b>   | <b>R/A</b> |
| Uuden myyntipaikan luonti ja aloituspäivä järjestelmään                       | <b>I</b>   | <b>I</b> | <b>R</b> | <b>I</b>   | <b>A/C</b> | <b>A/C</b> |
| Tuotesiirto   | <b>I</b>   | <b>I</b> | <b>R</b> | <b>I</b>   | <b>A/C</b> | <b>A/C</b> |
| Myynnin tarkastelu  | <b>R</b>   |          | <b>I</b> | <b>A</b>   | <b>C</b>   |            |
| Jatkotoimenpiteet (käy lista alusta asti uudestaan läpi)                      | <b>R</b>   | <b>C</b> | <b>I</b> | <b>A</b>   | <b>C/I</b> | <b>C/I</b> |

Pitkän aikavälin prosessissa huomion arvoista on vaadittavan datan luonti, sillä tämän perusteella todetaan, onko tarvetta tuotesiirroille. Näin myös pystytään havainnoimaan startattujen uutuustuotteiden myynnit heti ensimmäisten kuukausien jälkeen ja voidaan reagoida niiden tarvitsemalla tavalla.

#### 4.5.3 Informaation kulun kriittiset pisteet prosessissa

Prosessin kriittiset pisteet informaation kulun kannalta löytyvät tilanetsinnän ja tuotesiirron ympäriltä. Tila tulee aina etsiä ja myyntipaikka luoda valmiiksi ennen tuotesiirtoa. Jos näin ei ole tehty, tuotesiirtoa ei tule tehdä. Siirrettävästä tuotteesta tulee siis olla ilmoitettu uusi paikka ja paikan voimaantulopäivämäärä. Tällöin pystytään välttämään sekaannukset, jolloin asiakkaalle myydään tuote väärällä sijainnilla. Pahimmassa tapauksessa tästä koituu asiakkaalle bensinikustannuksia, sekä menetettyä aikaa. Pitkän aikavälin prosessissa on myös kriittistä, että tarvittava data luodaan sovitussa aikataulussa ja ilmoitetaan siitä eteenpäin. Lyhyessä vastaavasti kriittisenä pisteenä toimivat myynnin esimiehen toimittamat tiedot tarjous- ja kampanjatuotteista, jotta pystytään reagoimaan jo ennen kampanjan alkamista.

#### 4.6 Yhteenveto ratkaisuehdotelmasta

Kehityshankkeen tavoitteena oli parantaa tuotejaottelua ja kehittää tuotejaottelua ylläpitävä prosessi. Ratkaisuehdotelma on luotu vastaamaan tavoitetta.

Tuotejaottelun prioriteetit on luotu tukemaan tuotejaottelun kehitystä. Tämän ja nykytila-analyysin avulla on pystytty luomaan korjausehdotelma tuotejaottelun nykytilaan. Haasteita löytyi useita, ja nämä pystytään liitteen taulukon avulla korjaamaan.

Tuotejaottelua ylläpitävän prosessille tärkeät ominaisuudet on onnistuttu esittämään hyvin. Prosessikuvauksen, roolien ja vastuiden avulla pystytään takaamaan tuotejaottelun ajantasaisuus jatkossa. Ratkaisua kehitellessä löydettiin lisähaasteita informaationkulusta ja niihin on pyritty ottamaan kantaa prosessin toimivuuden takaamiseksi.

## 5 Johtopäätökset

Insinööritöyö suoritetttiin kehityshankkeena, jolla tutkittiin IKEA Espoon tavaratalon tuotesijoittelua itsepalveluvaraston ja palveluvaraston välillä. Kohdeyritys toivoi kehityshankkeen tuovan uutta näkökulmaa tuotejaottelua ylläpitävälle prosessille sekä havaitsemaan tuotteet, jotka tällä hetkellä sijaitsevat niin sanotusti väärässä paikassa. Kehityshankkeen tavoitteena oli prosessilla ja tuotejaottelua lisätä myyntiä ja pienentää logistiikkakustannuksia.

Työ aloitettiin määrittämällä liiketoimintahaaste ja tavoite. Haasteen ja tavoitteen määrittämisen avulla työssä lähdettiin tekemään rajaus, jottei aihe paisu liian laajaksi. Rajauksella päätettiin jättää ottamatta kantaa toiminnanohjausjärjestelmiin, joten ratkaisuehdotelman tulisi ottaa huomioon ohjelmistojen asettamat rajat. Pohjana kehityshankkeelle toimi myös havainnoimalla tehty tutkimus asiakaskäyttäytymisestä, joka määrittä tarpeellisuuden hankkeelle. Nykytila-analyysillä pyrittiin tämän jälkeen havainnollistamaan nykytila olemassa olevalle tuotejaottelulle ja sen ylläpitävälle prosessille. Näiden haasteet listattiin ja lähdettiin tutkimaan, miten näitä voitaisiin parantamaa.

Työn ratkaisun kannalta oleellisena oli ymmärtää alan parhaat käytännöt, joiden avulla pystyttiin ymmärtämään, miten tuotteita tulisi jakaa. Parhaiden käytäntöjen avulla pystyttiin luomaan prosessikuvaus, sekä ymmärtämään tuotejaottelulle määritetyt kriittiset pisteet. Suurin löytö parhaista käytännöistä oli ymmärtää ABC-analyysin sekä myynnin edistämisen kannalta tärkeät prioriteetit, minkä perusteella tuotteet tulisi jaotella. Prioriteetit olivat kriittinen piste ymmärtää ennen tuotejaottelun suunnittelua.

Työn ratkaisusta käy ilmi, miten tuotejaottelun ehdotelmalla saataisiin kustannussäästöjä logistiikkaan vähentämällä palveluvaraston poimintamääriä. Palveluvarastolla oli määritetty noin kuuden minuutin poiminta-aika yhdelle poiminnalle. Uudella järjestelyllä saataisiin kaiken kaikkiaan viikkotasolla vähennettyä logistiikan työkuormaa 15,11 tuntia. Kustannussäästönä viikkotasolla tämä on jo suuri säästö. Uuden tuotejaottelun vaikutusta myyntiin ei työssä voitu todentaa, sillä myynnin vaikutus tullaan näkemään vasta tuotesiirtojen jälkeen.

Työssä tuotejaotteluehdotelman lisäksi pyrittiin luomaan ylläpitävä prosessi. Prosessilla pystytään jatkossa takaamaan kuukausi ja jopa viikkotasolla tuotejaottelun oikeellisuus.

## 5.1 Jatkoimenpiteet

Kehityshankkeen ratkaisuna luotiin ehdotelma uudesta tuotejaottelusta. Tämä tuotejaottelu tulisi tuoda käytäntöön, jotta saadaan halutut kustannussäästöt osaksi liiketoimintaa mahdollisimman nopeasti. Samalla pystyttäisiin havainnoimaan tuotejaottelun vaikutus myyntiin. Työssä esitettyjä tuotejaottelun prioriteetteja tulisi vielä jatkojalostaa ja sopia yhteiset pelisäännöt myynnin ja logistiikan välille, jotta jatkossa mahdollisimman monet työntekijät voisivat tutkia omien osastojen tuotteiden myyntipaikkoja ja havainnoida tuotejaottelun ongelmakohtia tai tuotteita.

Ylläpitävän prosessin kannalta olisi erityisen tärkeää nimetä prosessissa vastuussa oleva henkilö, jotta prosessia voitaisiin pitää yllä. Ratkaisussa on myös ehdotettu vain kaksi data lähdettä pitkäaikaisen tuotejaottelun ylläpidolle. Jatkoimenpiteinä ajattelua voisi laajentaa, sekä prosessiin voisi osallistuttaa enemmän työntekijöitä. Mahdollisuuksien mukaan voisi myös luoda toiminnanohjausjärjestelmään hälytysohjelman, joka prioriteettien valossa etsii väärässä paikassa sijaitsevia tuotteita ja ilmoittaa niistä vastaavalle henkilölle.

## 5.2 Arvio työn onnistumisesta

Työn tavoitteena oli lisätä myyntiä ja pienentää logistiikan kuormitusta paremmalla tuotesijoittelulla sekä luoda tuotejaottelua ylläpitävä prosessi. Tätä tavoitetta tarkasteltaessa voidaan työtä pitää onnistuneena. Työ on antanut ehdotelman, jolla saadaan luotua säästöjä. Myynnin edistämiseksi annettiin keinoja luomalla lyhyen aikavälin prosessi, sekä tuotejaottelun prioriteetit. Myynnin edistämistä ei kuitenkaan ole vielä voitu todistaa, joten keinot ovat vasta ehdotelmia. Tavoitetta vastaava prosessi pystyttiin myös luomaan.

Työ on tehty yhteistyössä myynnin ja logistiikan avainhenkilöiden kanssa keskustelemalla, joten tuloksia voidaan pitää valideina. Työ on antanut kohdeyritykselle arvokasta ymmärrystä olemassa olevaan haasteeseen. Keskustelut eri ihmisten kanssa voisivat tuoda lisää näkökulmia luotuihin prioriteetteihin tai niiden järjestykseen, mutta ajatus näiden taustalla pysyy samana.

Itselleni työ on antanut tärkeää ymmärrystä varastotoiminnasta, prosesseista ja ennen kaikkea kärsivällisyyttä. Haasteena toisinaan oli löytää isossa yrityksessä oikeat avainhenkilöt. Kaiken kaikkiaan työtä auttoi hyvinkin paljon oma kokemus edeltävästä projektista, jossa toimin myynnin suunnittelijana. Työn kuvaani kuului palveluvaraston myyntipaikkojen suunnittelu sekä myynnillisen ulkoasun suunnittelu itsepalveluvarastoon. Insinöörityö kuitenkin syvensi ymmärrystäni ja auttoi tällä tavoin minua kehittämään omaa asiantuntija-ammattitaitoani kaupallisella alalla.

## Lähteet

Haverila, Matti ; Uusi-Rauva, Erkki ; Kouri, Ilkka ;Miettinen, Asko (2009)  
Teollisuustalous – Tampere, Infacs.

ITIL Guys (2007) Service design – ITIL - London : TSO, The Stationery Office.

Ikean omatuotantokirjallisuus:

(2014) The 18 commitments and IKEA mandatories – Inter IKEA Systems B.V.

(2014) How to operate the Self-serve furniture area – Inter IKEA Systems B.V.

(2014) The work method for presenting the IKEA range – Inter IKEA Systems B.V.

(2012) Customer relations IKEA way– Inter IKEA Systems B.V.

Karhunen, Jouni ; Pouri, Reijo ; Santala, Jouko (2004) Kuljetukset ja varastointi:  
järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet – Helsinki, Suomen logistiikkayhdistys 2004.

Kotler, Philip (2005) Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen - Helsinki,  
Readme.fi.

Laamanen, Kai (2009) Prosessijohtamisen käsitteet : terms and concepts in business  
process management – Teknologiatieto Teknova.

Ritvanen, Virpi ; Inkiläinen, Aimo ; Bellin von, Anders ;Santala, Jouko (2011) Logistiikan  
ja toimitusketjun hallinnan perusteet – Helsinki, Suomen Huolintaliikkeiden liitto :  
Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY.

Asiakastyytyväisyys – Mitä tarkoittaa asiakastyytyväisyys – Verkkovierailu  
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisyys>. Luettu  
11.9.2015.

Myynninedistäminen käsitteenä  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/myynninedist%E4minen/>. Luettu  
11.9.2015.

Yleiskäsitteet ja määritelmät - Tilastokeskus, <http://www.stat.fi/til/klv/kas.html>. Luettu  
11.9.2015.

Yleistietoa Ikeasta, Verkkodokumentti - [http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html). Luettu 1.5.2015.

## **Liitteet**

Liitteitä ei julkaista arkaluontoisen sisällön vuoksi